

Henryk Jarosiewicz

Uniwersytet Wrocławski

INTUICYJNA ORIENTACJA MENEDŻERA: DOSTĘP DO WIEDZY UKRYTEJ

Streszczenie: W artykule wskazano na zdolność do przeżywania wartości jako istotę orientacji intuicyjnej menedżera w sytuacji rynkowej. Orientacja intuicyjna jest szczególnie ważna w fazie preparacji działań, jako warunek sprawczości i twórczości kierowników. Wyjaśniając, na czym polega charyzma wybitnych menedżerów, zarysowano dynamiczny model podmiotu, a w jego tle określono znaczenie tzw. wiedzy intuicyjnej (ukrytej). W praktyce określenie dyspozycji miękkich kierowników wymaga zastosowania metod jakościowych (rozmowa, testy wyboru, testy projekcyjne). W tekście omówiono obrazkowy test zawodów M. Achtnicha jako narzędzie do badania szeroko rozumianych dyspozycji kierowniczych oraz oszacowania dostępu – w procesie decyzyjnym – do wiedzy ukrytej.

Słowa kluczowe: intuicja, twórczość, wiedza ukryta, techniki projekcyjne, test Achtnicha.

1. Wstęp

Proces wytwarzania cechuje się nie tylko sprawnością i skutecznością [Griffin 1999], ale sprawczością i twórczością [Jarosiewicz 2009]. Sprawczość ujawnia się zwłaszcza w fazie przygotowywania (preparacji) działań rynkowych. Jest to zatem cecha wymagana od personelu kierowniczego, gdyż „zarządzanie jest mechanizmem interakcji: sprawczy podmiot – przedmiot oddziaływania” [Listwan 1995, s. 11]. Zasadnicze procesy elementy fazy preparacji to orientacja w sytuacji, projektowanie nowych stanów rzeczy, optymalizowanie relacji na rynku i decydowanie, tj. wybór celu spośród wielu możliwych wartości. Charyzmatyczni przywódcy stwierdzają, że w każdym z tych procesów znaczny udział ma intuicja [Welch, Byrne 2003]. W artykule chcę nie tylko określić, na czym polega tzw. intuicyjna orientacja na rynku. Wskazuję, że tym, co często wyróżnia twórczych kierowników, jest dostęp do tzw. wiedzy ukrytej. Za pomocą testów projekcyjnych (np. obrazkowy test zawodów) można się starać stwierdzić, czy dana osoba sięga do wiedzy intuicyjnej, jak również zmierzyć natężenie skłonności do szeroko rozumianych czynności twórczych.

2. Orientacja na rynku pracy

2.1. Sens pojęcia orientacji

Termin „orientacja” oznacza w biologii „wrodzona zdolność żywego organizmu do rozeznawania pożytecznych i szkodliwych kierunków i miejsc w jego otoczeniu”; szerzej: „trafne rozumienie sytuacji; znajomość czegoś” Tokarski 1980, s. 534]. Zwrot „orientacyjnie” mówi o mało dokładnym rozpoznaniu czy też określeniu czegoś. M. Kulczycki podaje psychologiczne znaczenie orientacji; stwierdza, że „przy ich pomocy pojawiają się o b r a z y s y t u a c j i lub ich części, w których określone elementy i ich układy przedstawiają s p e c y f i c z n e z n a c z e n i e dla danej osoby. Obrazy takie stanowią punkt wyjścia dla pojawiania się innych procesów rozwiązywania problemów” [Kulczycki 1990, s. 19]. Orientacja ma zatem jakiś wpływ na powstawanie tzw. przedstawień psychicznych [Twardowski 1965b], zwanych też „mapami poznawczymi” [Kozielecki 1998].

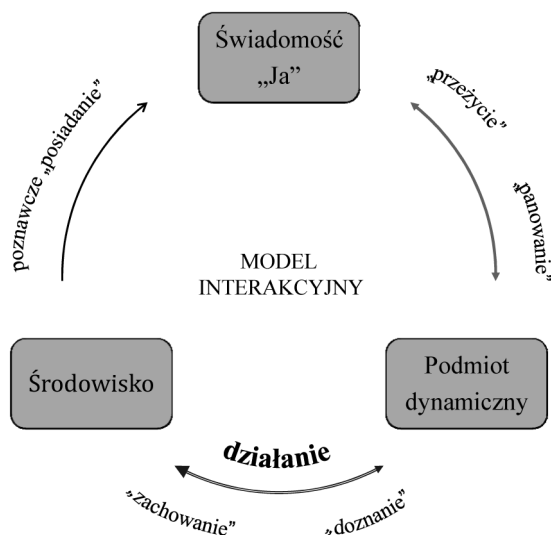
Faktycznie, doświadczenie uczy, że ludzie mają bardzo różne przedstawienia sytuacji. Biorąc pod uwagę jakościowe cechy i genezę treści obrazów sytuacji, można wyróżnić (za [Kulczycki 1990]) – ze względu na jakość – orientację obrazową, abstrakcyjną i pocuciową (intuicyjną), ze względu zaś na pochodzenie: prywatną, obiektywizującą, zapożyczoną. W orientacji prywatnej „uwzględnia się przede wszystkim własne potrzeby, zainteresowania i doświadczenia” [Kulczycki 1990]. Na potrzeby podjętej analizy rozwinę te rozróżnienia. W tym celu odwołam się do ogólnego modelu bycia człowieka w świecie [Kozielecki 1987].

Aby wyjaśnić specyfikę bogatych interakcji między osobą a środowiskiem przyjmujemy zarówno wpływ „osobowości”, jak i „dynamizmu osobowego” podmiotu. Powstaje w ten sposób i n t e r a k c y j n y m o d e l działania („zachowania się”) osoby w środowisku¹.

Jak widać na rys. 1, człowiek p o z n a j e swe środowisko i odzwierciedla je (poznawcze „posiadanie”), zaś jako dynamiczny podmiot d o z n a j e działania środowiska, a zarazem s a m d z i a ł a na to środowisko (zachowanie). W tym kontekście wielorakich interakcji dookreślimy treść pojęcia orientacji, a następnie też podamy relacyjne rozumienie terminu „wartość”.

Orientacja p r y w a t n a powstaje w procesie, w którym należy wyróżnić moment doznawania, a następnie przeżywania sytuacji, podczas gdy orientacja o b i e k t y w n a sięga do treści poznania obiektywizującego. Dlatego też mamy n i e j a s n e przecucie tego, co dzieje się na rynku, i j a s n ą wiedzę o rynku. W związku z tym powstają różne jakościowo obrazy, których zakresy również nie muszą się pokrywać. U osób, u których aspekt doznaniowy dominuje, można mówić o orientacji **intuicyjnej**. Jest ona bardzo „orientacyjna”, czyli... niedokładna. Obraz sytuacji

¹ Model ten nawiązuje do modelu interakcyjnego” zaproponowanego przez Kozieleckiego [Kozielecki 1987, s. 349].



Rys. 1. Interakcyjny model działania człowieka w świecie

Źródło: opracowanie własne.

u takich osób jest z a p i s e m p r z e ż y ć , posiada określoną barwę emocjonalną. Jego koloryt zależy w znacznym stopniu od s t a n u samego podmiotu (jego dyspozycji), mniej od sytuacji zewnętrznej. Z kolei osoby, które mniej doznają, a raczej poznają, posiadają jasną mapę poznawczą.

2.2. Przeżycie wartości jako mechanizm zachowań rynkowych

Przeżywanie wartości wpływa na zachowanie się na rynku. W ujęciu Kulczyckiego „przejawiana przez [człowieka] aktywność (...) występuje w różnych formach i wykazuje wiele różnorodnych właściwości. Zależą one głównie od wzajemnych relacji poszczególnych osób z ich otoczeniem” [Kulczycki 1985, s. 8]. Interesują nas przede wszystkim relacje „podmiot osobowy” – „środowisko”. „Relacje te składają się ze stawianych przez każdą ze stron **wymagań**, **stanu** ich realizacji oraz **sytuacji**, w których tego rodzaju zależności mają miejsce. Z relacji wynikają określone wartości, które wykazują zdolność organizowania konkretnych czynności człowieka. **Wartością** jest pewien optymalny stan relacji w danym położeniu życiowym” [Kulczycki 1985, s. 8]. Zatem zachowanie jest „rządzone” przez wartości. Wartości te są przeżywane, ale mogą też być obiektywizowane i – w sposób zamierzony – optymalizowane. Optymalizacja relacji jest zadaniem zarówno doradców personalnych, jak i menedżerów.

Funkcja orientacji polega na tym, że człowiek nie tylko doznaje sytuacji i przeżywa ją, ale w swoim zachowaniu stara się o to, aby te przeżycia były przyjemne.

W języku psychoanalizy freudowskiej należałoby powiedzieć, iż kieruje się „zasadą przyjemności”. Z drugiej strony pojawia się „zasada rzeczywistości”: człowiek poznaje swe środowisko oraz jego wymagania i kieruje się swoim obrazem sytuacji. Orientacja intuicyjna, którą można określić jako „gorącą”, ustępuje zwykle „chłodnej” orientacji obrazowej i abstrakcyjnej. Nie zawsze jest to korzystne; należałoby raczej postulować dopełnianie się tych sposobów bycia w świecie.

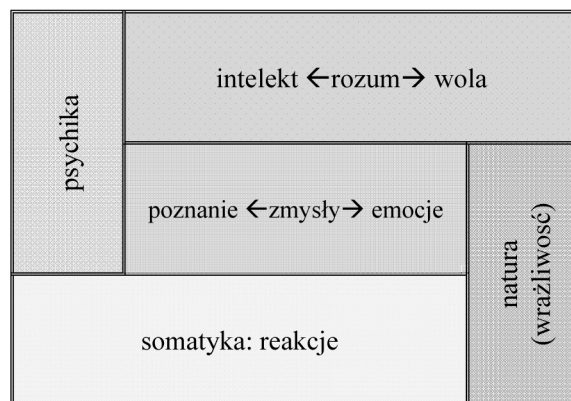
Sposób przeżywania zależy od „stanu realizacji potrzeb”, a więc od dynamizmów podmiotowych.

3. Dynamizmy podmiotowe jako mierniki wartości

3.1. Dynamizm człowieka: model

Przedstawiony model dynamizmów podmiotowych (rys. 2) nawiązuje do koncepcji czynności i wytworów K. Twardowskiego [Twardowski 1965a]. Wyjaśnia ona zjawisko wytwarzania, wskazując na adekwatne czynności i ich źródło, czyli dynamizmy [Jarosiewicz 2009].

Kiedy mówimy o strukturze dynamizmów, to mamy na myśli pewne elementy, które wchodzą ze sobą w określone relacje. Ilustrujemy te zależności (i strukturę) w postaci tzw. mozaikowego modelu podmiotu [Jarosiewicz 2009].



Rys. 2. Dynamizmy ludzkiego podmiotu (model mozaikowy)

Źródło: opracowanie własne.

Konsekwencją przyjęcia trzech poziomów dynamizmów jest to, że w celu wyjaśnienia zachowania nie wystarczy odwołać się do reakcji sfery somatycznych i do tzw. warunkowania reakcji, ale trzeba przyjąć swoiste czynności „chcenia”, których wytworem są działania celowe [Kozielecki 1987]. Sięgając do aparatu pojęciowego koncepcji czynności i wytworów, należy powiedzieć, że termin „wola” oznacza za-

równy „wytwór” (np. „ostatnia wola zmarłego”), jak „czynność” („ktoś nie chce zgodzić się na określone cele”) i dyspozycję do podejmowania określonych czynności i osiągania wytworów („ktoś ma słabą wolę”). W tym ostatnim znaczeniu wola jest to swoisty dynamizm. W modelu ilustrujemy również dwa dopełniające się aspekty ludzkiego dynamizmu, czyli dwa rodzaje czynności, których nie da się do siebie sprowadzić. „Psychika” to czynności poznania obiektywizującego (i wszystko, co na nim się opiera, a więc również procesy świadomościowe, takie jak myślenie). Wytworem tych czynności są przedstawienia. Natomiast aspekt, który nas specjalnie interesuje, to zdolność do doznawania² wartości. Zawdzięczamy ją temu, co określa się jako natura i jej stan, który charakteryzuje się określoną wrażliwością. Wrażliwość jest wytworem (trwałym) doświadczenia jednostki. Zatem zachowanie nie jest tylko wyrazem treści psychicznych, ale i spontanicznego wartościowania sytuacji. Dzięki wrażliwości zmysłowej człowiek doznaje w artosci działania elementów sytuacji, a nie tylko ich wpływu materialnego (jako bodźców wywołujących reakcje). Dla czynności doznawania właściwym określeniem byłby nie tyle termin „czynność” (psychiczna), ile „uczynnienie”.

Na specjalne podkreślenie zasługuje fakt pojawiania się przeżyć. Terminem tym określamy zjawisko polegające na upodmiotowieniu stanu dynamizmów podmiotu. Interioryzacji ulegają zarówno treści psychiczne (poznawcze), jak i spontaniczne doznania wartości. Te drugie są trudniejsze do zreflektowania i stają się przedmiotem badań zarówno w psychoanalizie, jak i w psychometrii posługującej się technikami projekcyjnymi.

3.2. Wiedza intuicyjna. Poznanie jasne i niejasne

Termin „wiedza” ma szerokie znaczenie. W myśl koncepcji czynności i wytworów należy mówić o czynności poznawania oraz o jej wytworach, to jest o wiedzy – zarówno nietrwałej, jak i trwałej. Wiedza jest wytworem poznania. Termin „poznanie” znaczy najogólniej przeniesienie przedmiotu do wnętrza psychiki ludzkiej. W akcie poznania zachodzi swoiste „zetknięcie” podmiotu poznającego z przedmiotem poznawanym. Ów przedmiotowy kontakt polega na tym, że podmiot poznający przejmuje niejako w siebie samą treść, sama istotę przedmiotu poznawanego. Treść ta składa się na wiedzę. Wspomniane „zetknięcie” poznawcze dokonuje się poprzez zmysły, zatem przedmiotem poznania są rzeczy dostępne zmysłami. Zmysły reagują na odpowiadające im przedmioty, a dokładniej – na pewne jakości zmysłowe (np. barwę). Poznajemy nie tyle określone przedmioty, ile poznajemy w określony spo-

² Termin „doznanie” został odsunięty na bok w myśleniu o człowieku wskutek rozpowszechnienia się koncepcji jednostronnie aktywistycznych. Tymczasem oznacza on całą rozległą klasę zjawisk. Kartezjusz, opisując funkcje duszy, pisze, że „te są głównie dwojakiemu rodzaju: jedne są czynnościami duszy, drugie jej doznaniem” [Descartes (Kartezjusz) 1986, s. 77]. „Doznawać” to czynność przyjmowania czegoś w związku z działaniem czegoś (kogoś), co ma potencję, a więc jest źródłem ruchu lub zmiany. Doznanie jest wytworem czynności działania na podmiot, na określony jego dynamizm.

sób przedmioty; inaczej za pomocą zmysłu wzroku, inaczej dotyku. Mówiąc o poznaniu „zmysłowym”, podkreśla się **konkretność** funkcji poznawczej w danej dziedzinie oraz na jej **intuytywność**. Poznanie zmysłowe jest intuicyjne, tzn. **ogładowe**, powstaje przez bezpośredni kontakt zmysłów z materialnymi przedmiotami otaczającego nas świata. Wytworem (początkowo nietrwałym) tego kontaktu są **wrażenia** zmysłowe.

Jednak zmysłom dostępne są nie tylko rzeczy, ale i relacje między rzeczami, w tym między rzeczami a podmiotem, tj. wartości. Fakt, iż coś jest większe od czegoś innego, jest dany intuicyjnie, czyli ogładowo. Podobnie – podmiot odczuwa wartość tego, co nań działa, a więc to, czy działanie to jest o d p o w i e d n i e . Odczucie to dokonuje się bez udziału poznania, to jest bez przejęcia treści. Poznanie wartości jest ego-centriczne. Podmiot stwierdza jedynie, że „coś” mu odpowiada lub nie, że to coś „ma” wartość lub nie ma (czasem, że jest zagrażające).

Podkreśla się, że akty poznawcze mają charakter **intencjonalny**, są zwrócone ku przedmiotowi poznawanemu, jednak przedmiot ten jest rozumiany szeroko³; nie jest to tylko rzecz. Przedmiotem poznania są również nienamacalne wartości. Dlatego też – konsekwentnie – należy brać pod uwagę specyficzne poznanie, to jest **poznanie niejasne**, i jego wytwór, który można określić jako **wiedzę ukrytą**. Ten rodzaj poznania ma swoje określenie: doznawanie (określane czasem szerszym terminem „doświadczenie”, bo nie każde doznanie jest doświadczeniem).

Ogólnie rzecz biorąc, wiedza jest wynikiem doświadczenia/doświadczeń; ich sumą lub wypadkową. Kiedy jednak dominuje poznanie intuicyjne, a jego przedmiotem są wartości (relacje), to powstaje węższa kategoria wiedzy, która jest – co do genezy – wiedzą prywatną [Kulczycki 1990]. Należy tu zaliczyć np. rozmaite przeżycia, które trudno nazwać obiektywnie, a które są głęboko przeżywane. W zarządzaniu interesuje nas niewątpliwie najbardziej zaawansowana czynność poznania, tj. rozumienie, lecz i ono – a może zwłaszcza ono – nie jest odcięte od intuicji. W rozumieniu odkrywamy **znaczenie** poszczególnych rzeczy i postępujemy w umysłowym **opanowaniu** tych rzeczy jako też **związków** między nimi zachodzących. Powstaje wówczas orientacja abstrakcyjna.

Można bez przesady powiedzieć, że psychologia bazuje na docieraniu do poznania niejasnego, jakim dysponuje podmiot. Przedmiotem tego poznania są rozmaite **odczucia**, zaś sposobem jest introspekcja. Dzięki zdolności do introspekcji treści mentalne (świadomość) stają się przedmiotem **samowiedzy** podmiotu. Przez samowiedzę rozumiemy wiedzę o własnym wnętrzu, o wrażeniach i wyobrażeniach.

Samowiedza może być zbierana metodycznie. Metoda refleksji uporządkowanej, zarówno co do jej przedmiotu, jak i aspektu, staje się zatem swoistą dla tej nauki, jaką jest psychologia [Kreutz 1962]. Jedną z dróg docierania do wiedzy ukrytej są testy, a zwłaszcza testy projekcyjne.

³ Termin „przedmiot” (*objectum*) „ujmuje „osoby i rzeczy, zjawiska, stany, zdarzenia, ich właściwości oraz stosunki między nimi zachodzące, jednym słowem: wszystko, co możemy sobie w jakikolwiek sposób wyobrazić lub pomyśleć” [Twardowski 1965c, s. 114].

4. Obrazkowy test zawodów jako narzędzie diagnozowania zasobów

4.1. Testy psychologiczne do badania wiedzy ukrytej

„Procesy psychiczne – pisze M. Kreutz – możemy poznawać dwojako: **bezpośrednio**, to jest bez pomocy zmysłów, przez samo zwrócenie uwagi na nasze życie psychiczne, czyli – obrazowo mówiąc – spoglądając w nasze wnętrze; metody, w których stosujemy ten bezpośredni sposób poznania noszą nazwę **metod introspekcyjnych**; **pośrednio**, badając przedmioty i procesy fizyczne pozostające w ścisłym związku z procesami psychicznymi, które chcemy poznać” [Kreutz 1962, s. 13]. Dlatego Kreutz definiuje, że: „metoda psychologiczna jest to zespół czynności, które badacz musi wykonać, i procesów, które muszą się odbyć, aby można było wydać sąd prawdziwy o procesach lub właściwościach psychicznych” [Kreutz 1962, s. 7].

W obrębie tej szerokiej kategorii przedmiotów psychicznych, a więc takich treści, które mogą być odzwierciedlone i dostępne introspekcji, trzeba wyróżnić treści, które w swej genezie mają przeżycie. Są one odczuwane, a nie percypowane czy też obserwowane. Przeżycia te nie mają zrazu żadnych znaczeń. **Przeżycie** jest bowiem stanem podmiotu, danym w nowy sposób, tj. na sposób świadomości. O ile w poznaniu dynamiczny podmiot dany jest jako przedmiot poznania (i – niejako – ustabilizowany poznawczo), o tyle w przeżyciu ów podmiot zaczyna istnieć j a k o p o d m i o t . Nie jest wówczas ustabilizowany poznawczo, ale przeżycie to zaczyna wpływać na zachowanie.

Dokonuje się to dwojako. Po pierwsze pojawia się motywacja wewnętrzna. Przeżycie jest przyjemne bądź przykre, a wola dąży do tego, co jest przeżywane jako przyjemne (i unika przykrości). Dzięki zdolności osoby do jednoczesnego posiadania treści z różnych momentów czasowych pojawia się **pragnienie** przyjemności, która była, lub też pragnienie powrotu do stanu braku przykrości. Jak pisze Kulczycki: „procesy orientacyjne sygnalizują pewne zdarzenia, które stanowią lub mogą stanowić pewne ważne zjawiska życiowe. Wskazują one równocześnie na konieczność zmiany dotychczasowej aktywności i podjęcia nowej dla utrzymania lub podwyższenia poziomu jakości życia. Występujące **pragnienia** budzą określone zainteresowania lub zaniepokojenia” [Kulczycki 1990, s. 28]. Jest to przeżycie **wartości autotelicznych**, tj. takich relacji, które określają bieg spełnienia podmiotu. Koziński twierdzi, że „działania dostarczające gratyfikacji nazywamy działaniami autotelicznymi” [Koziński 1987, s. 39]. Można jednak mówić o gratyfikacji na poziomie natury i na poziomie osoby. Wydaje się, że są to dwa rodzaje wartości autotelicznych. Pierwsze mają na celu (funkcja) spełnienie natury. Ich źródło leży w jakimś potencjale wrodzonym, który ujawni się jako „dzianie się”. „Dzianie się” jest efektem działania z zewnątrz. Spełnieniu natury towarzyszy **przeżycie podmioto-**

wości. Jeśli natura spełnia się, to pojawia się zadowolenie, przeciwnie – przykrość, aż do bólu. Drugi rodzaj wartości autotelicznych ma funkcję spełnienia osoby. Podstawą ich jest jakiś pomysł. Spełnienie to pozwala na **przeżycie sprawczości.** Innymi słowy: osoba pragnie „być”, a to bycie aktualizuje się raz pasywnie (jako pasywne doznawanie), a raz aktywnie (jako sprawcze działanie).

Z tym łączy się drugi wpływ przeżycia na zachowanie. Osoba szuka sposobów swego spełnienia, czyli poznaje. Poznanie ma dostarczyć tzw. **wartości instrumentalnych**, tj. takich relacji, które będą służyły „byciu”: „Konkretna osoba – pisze dalej Kulczycki – bierze to wszystko [tj. pragnienia] w sposób mniej lub bardziej pełny pod uwagę i próbuje **ustalić znaczenie** wyłaniającej się sytuacji. Wyróżnia przy tym **wartości, możliwości** ich realizacji i **warunki**, w których znajduje się i będzie działać w przyszłości. Pojawia się **nowy obraz własnej sytuacji życiowej** nasycony określonymi dążeniami i emocjami. Towarzyszy mu poczucie pewnego panowania nad sobą i otoczeniem” [Kulczycki 1990].

Jak widać z opisanego wyżej procesu, człowiek rzadko zna głębsze motywy swego działania (wartości autoteliczne). Pokrywa się to z obserwacjami Freuda. Nie jest to sytuacja wyjątkowa, lecz normalna: człowiek działa, bo przeżywa. I tak działa, aby zaspokoić swe przeżycia (pragnienia). Przeżycie jest w istocie wiedzą o swojej sytuacji, lecz bardzo często wiedzą daną w postaci przeżycia i w tym sensie: nieświadomą (ukrytą). Świadomość pozwala zarówno na internalizację, jak i na interioryzację. W bezpośrednim przeżyciu, bez zapośredniczenia tego przeżycia przez treści psychiczne wewnętrzne (internalizacja), dochodzi do spontanicznego upodmiotowienia stanu podmiotu (interioryzacji) jako odpowiedniego lub nieodpowiedniego. Tak więc nie tylko to, co działa na podmiot ma wartość, ale również sam dynamiczny podmiot istnieje w przeżyciu j a k o w a r t o ś ć. Innymi słowy to, co „dzieje się” w podmiocie nabiera w przeżyciu wartości.

4.2. Testy projekcyjne

Przedmiotem testów projekcyjnych są przeżycia, a pośrednio: wartości, zarówno wartości autoteliczne, jak i wartości instrumentalne.

W procedurze badania testowego można wyróżnić moment zadziałania wartości, przeżycie oraz odczucie tego przeżycia jako przyjemne bądź przykre. Zatem najprostszym sposobem testowania jest uznanie przedstawionej relacji jako sympatycznej vs niesympatycznej i danie temu wyrazu w zachowaniu: np. przez rozłożenie materiału na dwie kategorie. Czasem wyróżnia się materiał „obojętny”, jak np. w obrazkowym teście zawodów M. Achtnicha [Achtnich 1979].

Doznawane wartości (np. podniecenie) można przypisać komuś i wówczas mówimy o projekcji oraz o technikach **projekcyjnych** [Sęk 1984; Stasiakiewicz 2000]; badana osoba stwierdza, że „ktoś jest zainteresowany seksem”. Możliwa jest również **identyfikacja**, gdy ktoś mówi, że również interesuje się „tymi sprawami”.

4.3. Badanie twórczości testem skłonności zawodowych

Obrazkowy test skłonności zawodów jest narzędziem do pomiaru skłonności rozumianych jako talenty czy też jako źródła (zasoby) kompetencji [Jarosiewicz 2008]. Jedną ze skłonności jest gotowość do kierowania się wiedzą intuicyjną, to jest wiedzą dostępną drogą odczuciową. Czynnikiem ten (oznaczany jako G) to „potrzeba praktykowania działalności duchowej i twórczej. (...) Funkcjami duchowymi są: intuicja, przeczucie, wiara, fantazja twórcza, natchnienie, idea. Człowiek duchowy jest kimś, kto szuka sensu, związków, mądrości i prawdy schowanej najgłębiej” [Acht nich 1988, s. 299].

W czasie prac nad przygotowaniem adaptacji testu Achtnicha do warunków polskich⁴ zebrano dane pozwalające przyjąć hipotezę, że osoby, które uzyskują w teście wysokie wyniki w czynniku G, kierują się w stronę działalności twórczej. W procedurze badania jest etap pomiaru ilościowego natężenia skłonności i analiza ilościowa, która opiera się na wypowiedziach osób badanych. W związku z tym można zrekonstruować zespół czynności, jakie te osoby są skłonne wykonywać. Są to: (1) medytować, filozofować, fantazjować, rozmyślać; (2) widzieć intuicyjnie i pojmować stosunki i zależności, kombinować, rozwiązywać problemy i zagadki, posiadać zdolność rozumowania psychologicznego; (3) poszukiwać, pytać, śledzić; (4) prowadzić poszukiwania, badać, odsłaniać, próbować, szukać i odkryć nowe i nieznanne; (5) tworzyć projekty, być twórczym, kreatywnym, pisać poezję, komponować muzykę; (6) zanurzać się, wczuwać się, twórczo pociągać za sobą; (7) rozpowszechniać idee, mieć wpływ, być misjonarzem, przekonywać, skutecznie lansować nowe produkty; (8) przekonywać, nawracać, sugerować, hipnotyzować, obiecywać, wzbudzać nadzieje; (9) wierzyć, podejrzewać, przeczować; (10) tworzyć wizję, misję.

Ogólnie rzecz biorąc, można stwierdzić, że osoby te nie są interesowane konkretnymi, jako motywatory działania, lecz wartościami. Można je określić jako osoby preferujące motywację hubrystyczną [Kozielecki 1987].

5. Zakończenie

Rosnąca złożoność interakcji na rynku pracy i związana z tym ogromna ilość informacji, powoduje, iż bardzo wartościowe stają się nowe sposoby orientacji. Goleman uważa, iż to inteligencja cechuje się kompetencją do kierowania emocjami [Goleman 2006]. W koncepcjach dynamicznych [Obuchowski 1982; Fromm 1994], do których należy koncepcja skłonności zawodowych, zakłada się, iż to raczej wola (czynnik G) jest odpowiedzialna za kierunkowe działania człowieka. Sądzę, że myślące chcenie (inteligencja emocjonalna) i chcące myślenie (orientacja intuicyjna) powinny się dopełniać w aktywności na rynku pracy.

⁴ Polska adaptacja metody przygotowywana jest w ramach projektu EFS pt. „Dobry wybór na starcie”. Podsumowanie badań empirycznych ukaże się w podręczniku do metody, który ma się ukazać w grudniu 2010 r.

Literatura

- Achtnich M., *Der Berufsbilder-Test. Projektives Verfahren zur Abklärung der Berufsneigung*, Verlag Hans Huber Bern, Stuttgart, Wien 1979.
- Achtnich M., *Wprowadzenie do testu obrazkowego zawodów i jego wykorzystanie w poradnictwie zawodowym*, „Revue de Psychologie Appliquée” 1988, vol. 38, no.
- Descartes R. (Kartezjusz), *Rozprawa o metodzie*, PWN, Warszawa 1988.
- Fromm E., *Niech się stanie człowiek*, PWN, Wrocław 1994.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 2006.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, 1999.
- Jarosiewicz H., *Talenty jako źródła kompetencji zawodowych*, [w:] S. Witkowski (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Jarosiewicz H., *Zastosowanie koncepcji czynności i wytworów K. Twardowskiego w analizie wytwarzania*, [w:] W.S. Banaszak, D.K., *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009.
- Kozielecki J., *Koncepcja transgresyjna człowieka*, PWN, Warszawa 1987.
- Kozielecki J., *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo A „Żak”, Warszawa 1998.
- Kreutz M., *Metody współczesnej psychologii*, Warszawa 1962.
- Kulczycki M., *Psychologiczne warunki radzenia sobie w życiu. Poradnictwo wobec złożoności problemów człowieka i świata*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1990.
- Kulczycki M., *Działalność człowieka – aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, 1985.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław 1955.
- Nuttin J., *Struktura osobowości*, PWN, Warszawa 1965.
- Obuchowski K., *Kody orientacji i struktura procesów emocjonalnych*, 1982.
- Sęk H., *Metody projekcyjne. Tradycja i współczesność*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1984.
- Stasiakiewicz M., *Testy projekcyjne*, [w:] J. Strelau, *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
- Tokarski J., *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
- Twardowski K., *O czynnościach i wytworach. Kilka uwag z pogranicza psychologii, gramatyki i logiki*, [w:] K. Twardowski, *Wybrane pisma filozoficzne*, PWN, Warszawa 1965a.
- Twardowski K., *O treści i przedmiocie przedstawień*, [w:] K. Twardowski, *Wybrane pisma filozoficzne*, PWN, Warszawa 1965b.
- Twardowski K., *Wyobrażenia i pojęcia*, [w:] K. Twardowski, *Wybrane pisma filozoficzne*, PWN, Warszawa 1965c.
- Welch J., Byrne J.A., *Jack: Straight from the Gut*, 2003.

INTUITIVE ORIENTATION OF MANAGER: ACCESS TO TACIT KNOWLEDGE

Summary: The article shows the ability to experience values as essence of intuitive orientation of a manager in the market situation. Intuitive orientation is especially important in the stage of activities preparation as a condition of efficacy and creativeness of managers. Explaining what charisma of outstanding managers relies on the article outlines the dynamic model of a subject and in its background it describes the meaning of so called intuitive knowledge (tacit). In practice defining the predispositions of soft managers requires to use qualitative methods (conversation, multiple choice test, projective tests). The article discusses Picture Profession Test by M. Achtnicht as a tool to study widely understood manager's predispositions and to estimate the access (in the decision making process) to tacit knowledge.